04 | 启动：识别项目中的四类干系人

2019-11-05 雷蓓蓓

项目管理实战20讲

进入课程 >

讲述：雷蓓蓓

时长 12:42　大小 11.65M

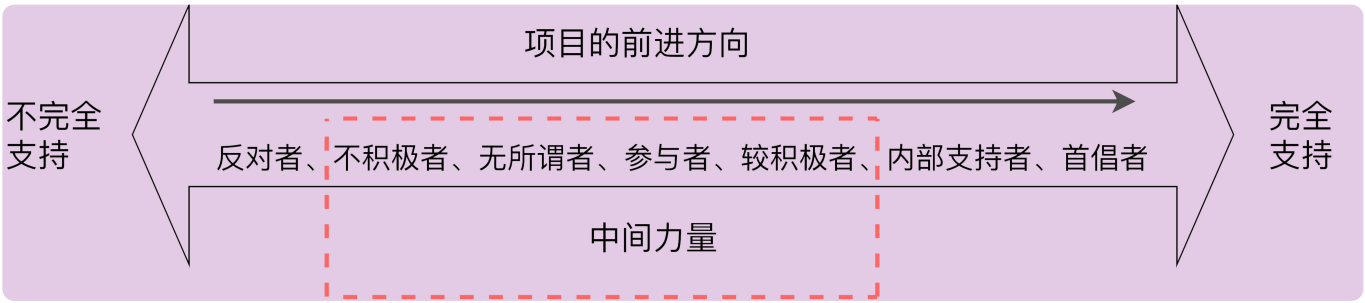
你好，我是雷蓓蓓。今天是硬技能篇的第一讲，主题是识别项目中的四类干系人。

所谓万事开头难，一个项目刚刚启动的时候，往往是各种混乱夹杂在一起。如果没有经过专业培训，只是凭着一腔热情，一头扎进文山会海之中，那么很可能你做得越久，就会遇到越多的困难，也会越发困惑。

其实，要想在混乱中快速建立秩序，是有章法可循的。今天，我就从最初的一环开始分解。在一个新项目刚刚启动时，干系人分析，可以说是最容易被漏掉的一个重要环节。

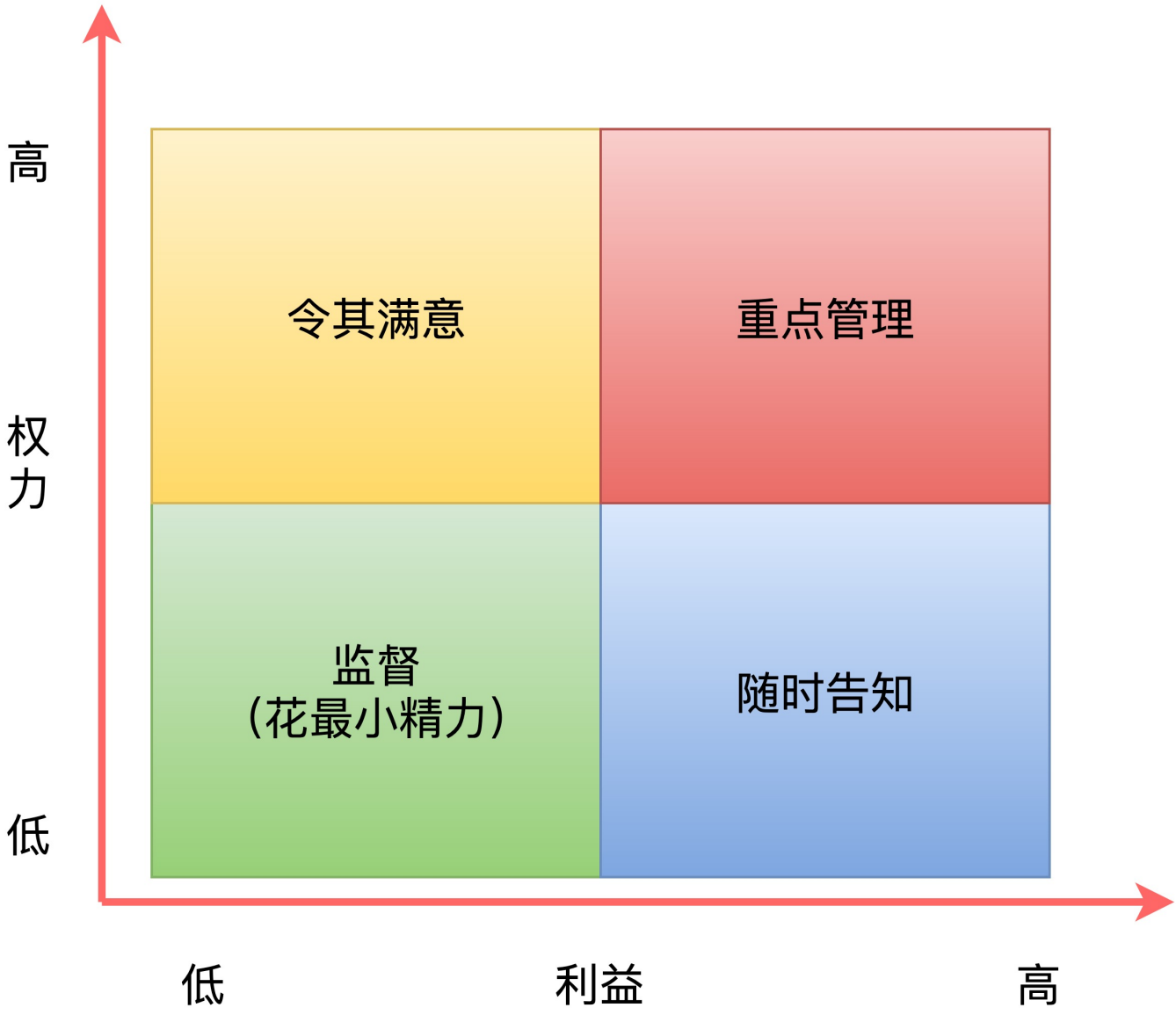
干系人分析，是指对项目干系人进行分析和归类，有针对性地规划管理其核心诉求和期望，让干系人可以更好地参与项目，对项目产生积极影响，从而更好地保障项目目标的成功达成。

干系人分析的目的是什么呢？毛主席说过这样一句话：“要把拥护我们的人搞得多多的，把反对我们的人搞得少少的。”干革命如此，做项目也是同样！作为项目管理人员，你需要通过积极的干系人管理，尽可能把反对的力量变成支持的力量，同时发掘和调动中间力量。这样一来，项目才会越做越省力。



为了做到这一点，你需要深入了解项目的现状以及各方干系人对项目的期望和诉求，因地制宜地采取相应的策略，才能够做到有的放矢。

如果按照在项目上的权力和利益相关度对干系人进行划分，可以把项目干系人分成四类：高利益 - 高权力，高利益 - 低权力，低利益 - 高权力，低利益 - 低权力。为了方便你更直观地理解干系人的类别，我给你分享一张干系人的四象限分类图。接下来，我会结合这四类干系人，为你讲解各个象限的应对之道。



“高利益 - 高权力”代表：项目发起人

《项目管理知识体系指南》把项目发起人称为 Sponsor，即项目资助人。项目发起人会定义组织对项目的需求，为项目提供资金支持，并进行人员配备。一般来说，项目发起人天然会成为你强有力的支持者，你需要重点管理。

实际上，了解发起人对项目的真正诉求，对项目的成功至关重要。有很多项目经理只知道保质保量地完成项目是最重要的，却从来没问过发起人，这个项目真正要的是什么。我曾见过很多看上去执行得还挺顺利的项目，中途却突然被撤消，大多是因为没有搞清楚这个项目会为组织带来什么，以及组织对项目成功的定义是什么。

你要知道，发起人所掌握的项目背景信息量肯定比你要大，所以，对发起人做一轮全面而深入的了解，是非常有必要的。我为你精心准备了一个问题列表，你可以找发起人好好聊一聊这些问题。

领域	问题
目标	最初你发起这个项目的背景和初衷是什么？项目组的整体目标和愿景是什么？如何知道我们做到了？
资源	为了实现这个目标，我们有哪些资源短缺或限制因素？涉及哪些外部资源的管理？哪些是项目获得成功的关键资源？
流程	项目组的决策流程是怎样的？需求如何通过审核？如何确认变更呢？
团队	你是如何考虑项目团队的组织结构的？团队组建多长时间了？各个角色的合作状况如何？在团队及组织结构上，是否有需要特别关注的状况？
沟通	你通过什么样的渠道了解项目状态？你希望我以什么样的方式跟你保持信息同步？哪些风险和问题需要经过特别审批？
期望	你最看重项目的哪些要素（进度/质量/成本/范围）？在极端情况下，这些要素如何排序？你希望我在承担项目管理工作后，给项目及团队的哪些方面带来提升？

在这个列表里，有一些问题你需要重点跟项目发起人进行沟通。比如，他发起这个项目的背景和初衷是什么？如何才能知道我们做到了？哪些资源是项目获得成功的关键？他最看重项目的哪些要素？是进度、质量、成本还是范围？在极端情况下，我们该如何对这些要素进行排序呢？

即便你的项目已经开始了，你也可以参照这个列表，问问自己是否知道这些问题的答案。需要注意的是，对于你不太确定的地方，特别是我用红色标注的这些问题，不要自认为发起人的想法和你的想法是一致的，你不妨找他当面确认下。

同时，为了管理好之后的沟通，你还需要约定好你们之间的沟通频率和方式，以便在项目进行的过程中做好实时同步。比如，可以是每周用邮件同步项目的进展及风险问题、建立核心微信群实时交流、每个月至少进行一次深入面谈等。或者，你们只是简单地达成约定：在你需要支持的时候，随时发起，当日问题当日解决，这也是可以的。

“低利益 - 高权力”代表：职能经理

在矩阵式组织结构中，职能经理是资源池的所有者，他们所管辖的团队通常覆盖多个项目或项目群，这也使得他们与单个项目的利益相关度通常比较低，介入程度往往也很有限。但是，因为他们对资源的把控力很强，如果管理不好这类干系人，你的项目资源就很容易受到影响。

我曾经就碰到过这样的情况。有段时间，团队一再跟我抱怨，这个项目中的设计资源成了最大的瓶颈，于是我决定去拜访一下那位传说中性格乖张、超难合作的设计经理。

见面后的前半个小时，他一直在跟我抱怨：“项目进度压得太紧，我的很多设计师都累病了；产品和开发对设计师们太不友好了，产品没有经验，连需求都说不清楚；开发实现得还原度太低，问题一箩筐……”

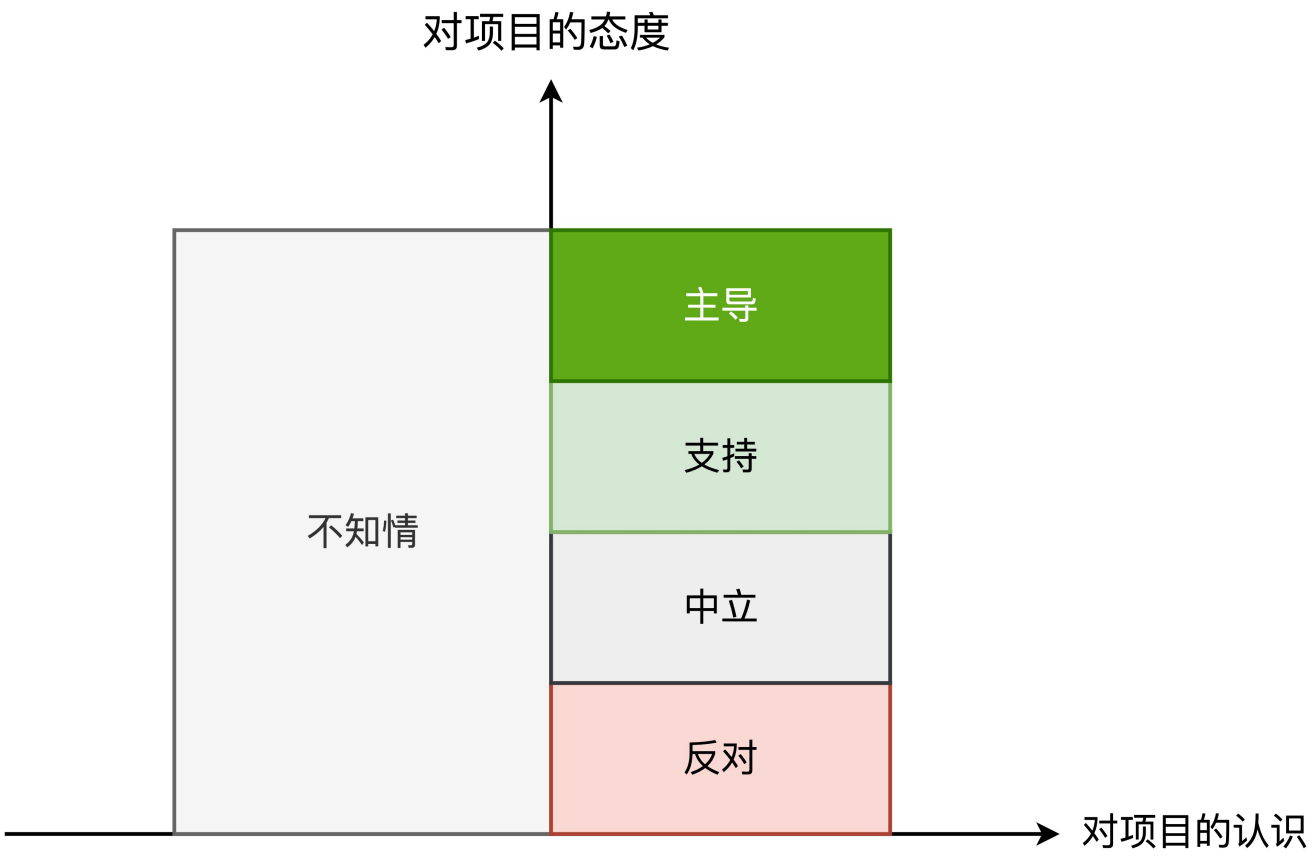
我没有反驳他，而是把他的话一条条地记录了下来。半个小时之后，我给他看我记的内容，耐心地跟他一一确认，他想要表达的是不是我所记录的意思。看到我认真的笔记，他的态度明显缓和了。

经过一番梳理，我发现，他之所以排斥这个项目，是因为他觉得在这个项目中，设计师没有太多发挥的空间。于是，我问他：“咱们设计团队今年最想做的事是什么？这个项目怎样才能更好地支持你和你的团队呢？”这个问题瞬间打开了他的话匣子，他兴致高昂地跟我描绘了他的期望。这次交流，让我们找到了更多深度契合的合作点。

随着合作的深入，这位经理从一个抵制者慢慢变成了项目的坚定支持者。他调动了资深的设计师来支持这个项目，并且主动发起了 Logo 和界面主风格改版的创意评选活动，把项目的设计品质提升了一大截，这给项目组带来了非常正向的影响。

所有你看，要想让干系人的态度发生转变，最重要的就是弄清楚他抵制的原因。强烈的态度背后，一定反映了干系人对现状的某种认知，比如，这位设计经理抱怨的“这个项目没有太多设计师可以发挥的空间”，这种认知未必是事实，但你一定不要急于反驳，而是不带评判地去了解他的内心想法，通过积极聆听去建立信任。只有真正地理解了对方的逻辑，才有可能进一步对其施加影响。

总体来看，根据对项目的认知态度，我们还可以把“低利益 - 高权力”的干系人再细分成以下 3 类，进行差异化管理。



1. 反对者（红色部分）：反对者是最难处理的一类，就像刚刚案例中展示的那样，管理这类人的重点在于建立信任，化解敌意。如果你实在无法争取他们的支持，至少要让他们保持中立，以免对其他成员造成负面影响。
2. 支持者（绿色部分）：支持者是项目获得成功非常需要依赖的力量。管理这类人的重点是，首先你要明确地知道，他们各自对项目不同的期望和诉求，然后有意识地创造更多的空间和机会，让他们能够深度参与到这个项目的决策或创意环节。这样可以增强他们的主人翁意识，也会给整个项目组带来最大的收益。
3. 中立者（灰色部分）：对待这类人，总体原则就是，在条件合适时，进一步将其转化为支持力量。但如果你精力有限，可以先不管。

如果你想对这类干系人有进一步的了解，我再给你分享一个问题列表，你要重点关注一下我标为红色的部分。

领域	问题
团队	目前你的团队成员构成和分布是怎样的？比如总人数、资深工程师的分布情况。团队成员的稳定性怎么样？不同成员之间如何分工？
目标	你们团队今年的整体目标是什么？目前的完成情况如何？对完成目标的信心如何？有哪些潜在风险？
沟通	你所知道的项目组成员的信息渠道有哪些？你需要参加哪些项目会议，团队成员需要参加哪些会议？
合作	你的团队与其他团队之间的合作是否顺畅？不同角色的团队之间的沟通渠道有哪些？你的团队最需要的支持是什么？
风险	你认为目前项目团队的最大风险和问题是什么？在你们团队的工作中，返工的情况多吗？一般是什么原因导致的？
期望	你希望我承担项目管理工作后，给项目及团队带来哪些改变？

“高利益 - 低权力”代表：项目组成员

这是与项目结果结果直接相关，但是对决策影响不大的一类人，广大的项目组成员就属于这个象限的典型代表。你可以借助三类问题，了解流程的基本情况和成员的信息诉求。

领域	问题
流程	项目计划一般是如何确定的？计划的变更是否得到周知？组内的任务分配、跟踪流程是怎样的？项目的文档管理、发布流程、需求变更流程是怎么样的？分别使用了哪些工具？
沟通	你得到了与你目前工作相关的足够的项目背景信息了吗？如果没有，你还希望知道哪些方面的信息？
期望	你所知道的项目组成员的信息渠道有哪些？你需要参加哪些项目会议，团队成员需要参加哪些会议？

这些问题可以帮你了解项目的规划和实施过程，找出那些没有做到位的地方，弄清楚项目组成员当前最希望通过项目管理看到的变化。这些痛点和渴望，会成为你在团队中促发改变的有力抓手，帮助你找准突破点，集中发力。

有位创业团队的同学给我留言说，他认为，现在团队扩大之后，最大的痛点就是开发流程不规范，但是却得不到老板的重视。那么在这种情况下，对项目组成员的访谈或集体复盘，就是很有效的方法。你可以让更多完善改进的声音和力量汇聚起来，这样一来，就能争取到更多的关注和资源支持。

管理这类干系人的核心，就是要做到项目事项的随时告知，及时通报项目的进展和困难。在专栏的第 7 讲中，我会分享给你进展同步的方法，教你学会用数据说话。

“低利益 - 低权力”代表：外围支持人员

我们通常会把一些复杂度低而且非核心的工作，转交给外围支持人员，比如，设计外包、技术外包人员等。在不影响项目的前提下，你可以花最小的力气对他们进行监督。比如，你可以跟他们提前约定好，每天或者每周进展汇报的格式和内容，确保他们的工作职责和任务明确，进展符合预期就可以了。

总结

今天，我主要介绍了启动过程中的一项重要活动，叫作识别项目干系人。四象限的干系人分析法，就相当于一个指导原则，可以帮助你明确地管理每一类人的预期。不管你的项目是否已经在进行中，我都建议你对典型的干系人进行分类和访谈，深入地了解干系人的核心诉求（重点关注哪些，对项目有哪些预期），从而制定出合理的干系人沟通管理计划（包括频率、方式、内容）。

畅所欲言

请你结合自己的项目情况，制作一份干系人分析表。另外，请你谈一谈，针对每一类干系人，你的管理策略是什么？

列举出所选项目的主要干系人并分析其主要需求				
序号	干系人分类	干系人名称	主要需求	管理策略

欢迎你畅所欲言，我在留言区等你，也欢迎你把文章分享给你的朋友。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇　03 | 十大领域五大过程组（下）：程序员必须要了解的项目管理常识

下一篇　05 | 规划：排除计划中的“延期地雷”

精选留言 (12)

写留言

学习小号
2019-11-05

作为低权利～高收益的代表，以前自己一直是以项目组成员的视角，面对日常工作。通过文章，第一次以项目经理的视角通观全局，蛮有收获，也认识到身边的项目经理多少存在一些沟通技巧不当，无法巧妙迂回各个干系人的之间，造成成员之间矛盾不断，现在看来都是干系人管理不当造成的，无法及时解决成员的诉求。感谢老师的分享~

展开

作者回复: 谢谢！你们有收获我就更有动力分享。干系人管理是门大学问，也是最需要手艺的部分

3

sting
2019-11-08

我被 一条条记录设计总监的问题 这个点cue到了，蓓格格的文字也很平静。
昨天验证系统时发现了各种问题，我心里不平静了。后来看着系统一条条把问题记录下来，发现原来没有那么多问题，明天耐心地和研发一一确认，就能解决好🤔

展开

作者回复: 说明你被自己cue到了！

2

Cy23
2019-11-06

低权利，低利益，管理设计开发全都干，一个人当一个团队，学习一下怎么平复自己

作者回复: 哈哈，一站全能，你直接进入了超级个体时代

1 1

小金库so
2019-11-06

再往深处捋一下，项目干系人的有效沟通可能直接关系到资源的调配，进度的监控，成本的控制等监控过程中的一些指标。在一定程度上是为我们的规划和执行在保驾护航。每个象限人群的关注点不一致，作为项目经理沟通的方式也得有所变化，“高权利-高利益”人

群我们沟通更多是以倾听和解惑的方式来沟通，并适时的表达出自己的诉求；“高权利—低利益”我们需要以平等、透明的姿态，把项目的诉求和愿景，以及协作空间沟通清楚...
展开

作者回复: 你总结的特别棒！很好的补充。

情绪管理，很多人说你要控制情绪，我觉得情绪是控制不来的。更好的做法是，你首先能够意识到自己有情绪，这需要觉察力的锻炼，然后先可以做到设个断点。第二步，就是学会积极运用情绪，哪怕是负面的情绪，都可以被正面的运用，而不是被情绪所左右。

1

leslie
2019-11-05

个人觉得其实中立人群是主要需要去沟通的：反对者有反对者的理由，况且切实项目没有绝对。
其实我的工作是属于中立者/中间者：自己是在软件/开发部门负责数据系统的，项目中有N多因素N多事情；如何去抓大放小抓核心放次要是个需要权衡的。自己在产品部和软件/开发部做了N次中间协调，个人感觉就是没有沟通不了的问题只有是否大家都钻到牛...
展开

作者回复: 项目经理有个很重要的站位优势，就是第三方中立带来的，项目各角色的争执纠纷中，始终能够站在全局，中立的看问题，也因此作为中间人你的视角和声音，会特别珍贵。

1

Nine
2019-11-09

1. 项目的干系人管理，需要与各种干系人不断沟通。
2. 最重要的是与项目发起人的沟通。因为这个涉及到项目的立身之本，项目的方向，资源，目标等等需要及时同步。
3. 定时和项目发起人沟通项目的进度，方向，以及遇到的问题。项目发起人希望多快好省的完成项目，但有时候我发现在如何取舍上他也不清楚，做选择太难，所以还是要自己...
展开

作者回复: 嗯，取舍永远是最难的，也就是战略的“略”，不要什么

哥本
2019-11-06

外包公司，很少接触到甲方（项目发起人），对于雷老师的这些高权力高利益的问题应该如何落到实处？

> 作者回复: 如果条件有限，也可以从自己组织的角度来先开始，比如乙方外包公司里这个项目的发起人或第一承接人，这个项目之于我们家公司的价值和诉求是什么，通过他去了解了解客户最看重的是什么

gevin
2019-11-06

本文实战性很强，感谢老师！

我们这边以往很多项目对高权力相关方的管理不到位，也没有太多有效手段，以后的项目按本文指导加强一下对相关方的管理👍👍

展开

> 作者回复: 学以致用，棒！

穷查理
2019-11-05

我觉得干系人管理，本质上还是为项目的目标管理服务的。目标管理关注点是事儿，而干系人管理重点关注的是具体的人。
通过与人的不断沟通来明确需求和期望，协调资源，帮助项目组做好预估和决策，使项目在可控范围内良好推进。

展开

> 作者回复: 正解！

maks
2019-11-05

首先，谢谢。蓓格格的意见，我反复听了十大原则和五大过程，却忘了最开始程序员的入门。

我们现在的情况属于项目经理注重成本，且大多数时候都是甩手掌柜的模式，就算找他也是有八九每个下文，只有每当事情紧急的时候才会来催我，且需求基本上是放任式，搞得好像我是项目经理，他是项目顾问。

展开

作者回复: 哈哈，蓓格格……看来你很有潜力，反过来看，倒是给你提供了空间去做，继续努力抓住机会练手，这种错位是一时的，假以时日，呵呵

子夜枯灯

2019-11-05

蓓蓓老师，当我明确项目干系人后如何与之有效的沟通呢？因为考虑事情的纬度不同，牵扯的利益不同。如何在此之间找到彼此诉求的平衡点呢？谢谢

展开

作者回复: 可以参考下我文中为你准备的几个问题清单，建立沟通的桥梁，从了解对方的诉求开始

雷霹雳的爸爸

2019-11-05

毛主席说政治那套虽然不可考，但是我党三大法宝之一的统一战线确实是写在党章里了，老师这引用还真是很大的启发性

跟老师学到的另一点也是老生常谈的一点，认真聆听

…

展开

作者回复: stakeholders， 又叫项目利益相关方，包括项目当事人和其利益受该项目影响的个人或组织。

2